

Dokumentismguide #4:

PRIMATSMART

Så blir ni apbra på att jobba tillsammans

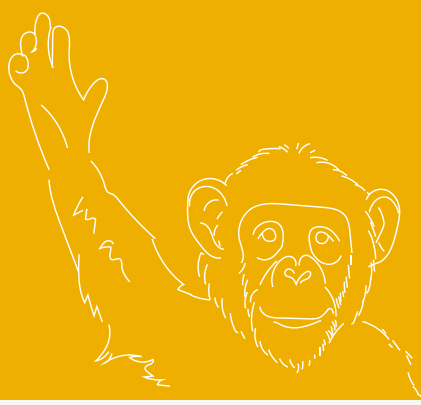


Schimpanserna är våra närmaste släktingar i naturen. Och vi människor kan lära oss massor av dem - inte minst när det gäller samarbete. Tillsammans med Tommy Lundberg, en av författarna bakom den uppmärksammade ledarskapsboken "Ledarskap på apstadiet", presenterar vi en guide till hur våra håriga kusiner kan hjälpa oss att jobba smartare tillsammans.

Canon



HEJ!



NU BÖRJAR VI

Ett bra sätt att studera mänskligt beteende är att gå till djurparken. Låter det konstigt? Prova själv. För om du ägnar en stund åt att betrakta en flock schimpanser så märks det tydligt att vi människor är av samma skrot och korn som aporna. Du kommer genast se om allt är frid och fröjd i gruppen, samt om någon av dem är lite nere eller på ett extra sprudlande humör. De använder nämligen samma gester som vi. Dessutom är vi genetiskt lika aporna till 98,6%. Vi är faktiskt så nära släkt att vi kan göra blodtransfusioner från schimpans till människa och tvärtom.

Förr trodde forskarna att människan överglänste schimpanser på alla sätt och vis. Den uppfattningen har dock fått ge vika eftersom det visat sig att schimpanser är lika avancerade som vi på flera områden – och på vissa ligger människan helt i lä. Till exempel är schimpansen begåvad med ett otroligt arbetsminne. De är alltså betydligt snabbare än oss på att ta in och memorera det som pågår omkring dem.

Forskarna menar att aporna är bättre på att befinna sig i ett "här och nu", medan människan är mer inne på att försöka tolka och hitta mening i sina upplevelser. Dessutom har vi troligen rationaliserat bort en del av korttidsminnet för att ge plats åt ett mer avancerat språk. Här slog vi kanske två flugor i en evolutionär smäll. Språket gör ju att vi kan berätta saker för våra artfränder – och kanske utnyttjar vi detta för att skapa ett slags kollektivt arbetsminne inom vår flock.

Vi människor är också längre gångna än aporna när det gäller att använda teknik, vilket vi har nytta av när vi behöver kompensera för våra mänskliga tillkortakommanden. Vi är också bättre på att göra upp planer för framtiden. Men vi är även, precis som schimpanser, tydligt beroende av att jobba ihop för att klara oss. Ändå lever vi i en tid där individuella prestationer premieras och tidspress är legio – vilket gör att vi sällan hinner skapa och vårda ett gott samarbete, eller tänka efter, innan vi tar oss an en ny uppgift. Här borde vi nog ifrågasätta världsordningen och hämta inspiration från våra närmaste släktingar i naturen.

Schimpanserna har nämligen fattat att alla vinner på att gruppen håller ihop. Framförallt eftersom det ger upphov till synergieffekter. Det betyder att helheten blir större än summan av dess delar. För genom att jobba ihop kan allas synsätt och styrkor tas tillvara, samtidigt som gruppen kan kompensera för individernas eventuella brister. En annan fantastisk grej med att arbeta och tänka tillsammans är att ett delat ansvar minskar pressen på individerna.

Vi på Canon Business Center har tagit fram Dokumentismen, som är vår filosofi, för att hjälpa dig och dina kollegor att jobba smartare och få mer gjort. Vi har gett ut ett antal dokumentismguider, som baserats på analyser av mänskligt beteende. I den här guiden har vi dock valt att hämta kunskap från schimpanserna, eftersom vi tveklöst kan lära oss massor av dem. Dessutom behövs det ibland lite distans för att kunna se saker ordentligt. Genom att använda aporna som en spegel får vi nya perspektiv på oss själva – och då kan vi förstå ännu mer om hur vi och våra artfränder fungerar.

Därmed presenterar vi tillsammans med Tommy Lundberg – kommunikationskonsult, föreläsare och en av författarna till den uppmärksammade boken "Ledarskap på apstadiet" – en guide till hur ni kan bli bättre på att samarbeta, med apornas hjälp.



APA FÖRE, APA EFTER

Schimpanser lär sig genom att imitera varandra. Och även om vi människor har kommit mycket längre i den intellektuella utvecklingen än våra håriga kusiner, så är vi fortfarande härmapor.

När vi är nya på en arbetsplats försöker vi direkt läsa av läget för att anpassa oss till gruppen. Om andra hejar glatt på morgonen gör vi också det. Om alla kăkar lunch på kontoret, så tar vi med matlåda dagen därpå. På så sätt vill vi visa att vi passar in i "flocken" – och det är på den vägen en företagskultur uppstår.

Viljan att tillhöra en grupp handlar om djupt rotade nedärvda behov. När vi levde på savannen, omgivna av livsfarliga djur, var vi tvungna att hålla ihop för att överleva. Sedan dess har människans evolution handlat om samarbete. Visst, förutsättningarna har förändrats. Numera arbetar vi i trygga lejonfria miljöer. Men vårt grundläggande känslsystem har förändrats väldigt lite med åren. Vi är fortfarande flockdjur – och forskning visar att stresshormonerna i kroppen ökar om vi går emot gruppen, samtidigt som våra belöningssystem går igång när vi gör som "alla andra". Detta ger upphov till vad som brukar kallas för flockbeteende.

Flockbeteende kan vara både bra och dåligt. Det är av ondo om det fjättrar oss vid dåliga vanor och gör rädslan för att göra fel större än viljan att utvecklas. Men vi kan också utnyttja det för att driva igenom förändringar. Det kan vara motigt i början, men om du står på dig kommer alltfler som stöttar ditt förslag lösgöra sig ur massan. Och vips har du fått en skara påhejare och medförbättrare som hjälper dig att skapa en liten evolution genom att förvandla din idé till en del av er företagskultur.

Den som ifrågasätter gamla sanningar med nya idéer kommer sticka ut i mängden och skapa reaktioner i gruppen. För plötsligt måste alla omvärdera sin syn på läget och fundera aktivt på hur de vill ha det. Många tycker att det är kämpigt att bryta sina mönster, men den nya rutinen kommer få följare om den är bättre än den gamla vanan. Därmed kommer var och en som migrerar till det nya mönstret att bidra till att riva ner barriärerna för den övriga gruppen.

Till sist kommer din idé ha satt sig hos de flesta, varpå flockmentaliteten sätter in med förnyad kraft hos de som är kvar i de plötsligt arkaiska hjulspåren. Och det gör i sin tur att de antagligen följer med i flockens nya beteende. För alla vill ju vara som alla andra, eller hur? Det är med andra ord viktigt att reflektera och ifrågasätta – och det går att komma runt flockmentalitetens baksida om ni tar er tid att fundera kring era rutiner, strukturer, behov och möjligheter. Men för att något ska hända, på riktigt, gäller det att även få med sig flocken på tåget.

Apropå detta...

- Ge akt på om ni misslyckas med samma saker gång på gång. Då är en analys av läget en bra idé. Kanske är det bara dåliga vanor som ligger bakom allt – och inte brist på kompetens.
- Har du funderat över rutinerna ni upprepar varje dag? Vilka fyller egentligen någon funktion? Vilka är bara gamla uttjänta hjulspår, som kanske rentav är i vägen för bättre arbetssätt?
- Om du eller ni upplever att ni fastnat i dåliga rutiner, men inte riktigt hittar lösningen, är det smart att ta hjälp av någon utomstående som kan se saker från ett annat håll och ge en ny syn på läget.
- Om du känner att du vill ändra på något, så måste du så klart inte ta det inför alla på kontoret under måndagsmötet. Börja i liten skala, med ett fåtal förtrogna, och jobba därifrån istället.



FIRA FRAMGÅNGAR OCH BLI HÖG PÅ HJÄLPSAMHET

Schimpanser som går på jakt och hittar mat firar med helt galna glädjedanser. De rusar runt som tokiga, hoppar, skriker, pussas och kramas. Syftet med detta är att stärka banden i gruppen. Beteendet signalerar att vi hör ihop – och vi gör bra saker tillsammans. På samma sätt betyder det enormt mycket för oss människor att få känna att vi betyder något för varandra. Därför är alla typer av aktiviteter som stärker individernas roll i gruppen – och gruppens roll för individerna – väl värda att investera i på en arbetsplats.

Nu menar vi inte att ni ska vråla och pussas så fort ni kammat hem en order. Men som grupp har ni allt att vinna på att göra en vana av att fira era framgångar tillsammans. Så försök hitta ett sätt, stort eller litet, som gör att alla verkligen känner att det fina ni åstadkommit uppmärksammas. Kanske kan det vara en diskussionspunkt på nästa måndagsmöte?

Genom att uppmärksamma det ni gör rätt – inte det som gått snett – blir alla medvetna om och delaktiga i det som utvecklar gruppen. Viljan att hjälpa varandra kommer dessutom öka, eftersom vår hjärna bjuder sin bärare på en dopaminkick när hen gör något bra för någon annan. Vi mår helt enkelt bra av att hjälpas åt.

Ett annat bra sätt att boosta lagkänslan är att skapa interna ritualer. Det kan låta löjligt, men något så enkelt som en segergest som uppmärksammar framgångar kan ha stor betydelse. Kommer du ihåg Tomas Brolins målsnurr under fotbolls-VM 1994? Den typen av speciella gester fångar omgivningens uppmärksamhet, bygger gemenskap och stärker känslan av tillhörighet.

Apropå detta...

- Jaga bort Jante och skryt med era framgångar så att alla kan se och höra – till exempel på er sajt eller facebookside.
- Ta ut segrarna i förskott, för att boosta ert kollektiva självförtroende. Dessutom är det alltid värt att fira att ni tagit er ända hit där ni är här och nu.
- Fira de små segrarna också – för ett uppnått delmål är också en framgång.



ATT SAMARBETA ÄR INTE ATT GÖRA SAMMA ARBETE

För att få ut det mesta av gruppens samlade förmåga måste vi inse att "flocken" består av individer med olika talanger och egenskaper. Det är genom att se och ta tillvara på sådant som vi lägger grunden för framgång.

En undersökning som Gallup har gjort visar att företag som fokuserar på medarbetarnas styrkor presterar bättre än andra. Hemligheten är att ha koll på individernas intressen och förmågor, som sedan matchas mot arbetsuppgifterna. Istället för att, som vi så ofta gör, låta medarbetarna göra jobb som de varken är sugna på eller har naturlig fallenhet för.

För att lyckas med detta måste vi komma varandra närmare – och här kan vi inspireras av schimpanserna. De ägnar flera timmar varje dag åt "grooming", vilket betyder "göra fin" eller "trimma". Men schimpanserna trimmar inte bara varandras pälsar, utan hela gruppen, med sitt pillande och putsande. Det är ett socialt samspel där de knyter kontakter, hittar bundsförvanter, göder relationer, läser av läget i gruppen och åtgärdar problem. Det är teambuilding.

Kontorsvarianten av grooming är fikapauserna, som ger oss en chans att slappna av tillsammans. Forskning från bland annat Handelshögskolan i Stockholm har visat att den viktigaste faktorn för en gruppens prestationsförmåga är psykologisk trygghet. Sådan uppstår i arbetsmiljöer där alla visar omsorg om samarbetet och respekt för varandra, samt känner sig trygga med de inblandade och sättet man kommunicerar på.

Under groomingstunderna är schimpanserna så "nära" varandra att det i princip blir omöjligt att dölja känslor. En trygg miljö gör ju att det blir lättare att blotta sitt inre. Så värna om fikapau-

serna, för då värnar ni om varandra på kuppen. Dessutom är det bevisat att fikastunderna utgör avbrott som gör oss effektivare. MIT-professorn Alex Pentland ledde ett forskningsprojekt där företag i olika branscher jämfördes – och trots skillnaderna i uppgifter och arbetssätt visade resultaten att produktiviteten var 10-15% högre hos de fikande företagen.

Apropå detta...

- När ni vet om varandras styrkor och svagheter kan ni dela upp arbetet så att alla får arbeta mer med det de gillar och är bra på. Då utvecklas gruppens prestationsförmåga automatiskt.
- Ibland är det lätt att glömma bort att ta ett break. Därför kan det vara värt att investera i ett pingisbord, sköna soffor eller något annat som gör det mer attraktivt att ta en välbehövlig paus.
- För mycket kaffe är inte bra för magen. Men fortsätt att ta pauser, även om koffeinbehovet är fyllt. Dräll runt, snacka strunt eller ät en frukt tillsammans istället.
- Fikapausen fyller fler syften än det sociala. Till exempel gör den att de banor och funktioner i hjärnan som vi använder när vi jobbar får en chans att vila och återhämta sig.



LYSSNA MED ÖGONEN

Schimpanser har faktiskt ett verbalt språk. Men det är väldigt primitivt och används mest till att uttrycka glädje, ilska, rädsla eller för att varna varandra. Dock är deras kroppsspråk desto mer utvecklat. Forskaren Amy Pollik i Atlanta har studerat detta och kommit fram till att schimpanserna exempelvis har 31 olika gester bara för att säga "kom".

Schimpanserna är blixtsnabba på att läsa av det sociala klimatet genom att tolka gester, rörelser och uttryck. En hel del av det här har vi människor också i oss. Det är trots allt närmare 6 miljoner år sedan vi hoppade ner från träden och gav oss ut på savannen, men mindre än 200 000 år sedan vi började utveckla det talade språket. Det innebär att de flesta av våra tankebanor lades på plats i hjärnan långt innan vi kunde prata. Och det betyder i sin tur att det ligger i vår natur att hela tiden säga saker, utan att ens öppna munnen.

Tänk om vi kunde väcka liv i vår nedärvda förmåga att "läsa av varandra" och skilja det vi säger från det vi egentligen menar? Då skulle vi bli bättre på att hjälpa varandra och snabbare på att se hur våra arbetskamrater mår. Stress, till exempel, uttrycker sig i små subtila signaler som vi kan lära oss identifiera. Så när vi ser kollegor

med axlarna vid öronen, rynkade ögonbryn och ytlig andning vet vi att det kanske inte är läge att lägga på dem ytterligare uppgifter.

Apropå detta...

- Öva på att betrakta personer i din omgivning och läsa av dem. Kan du räkna ut vad de säger, tycker och tänker – även om de befinner sig utom hörbart avstånd?
- Kroppsspråk och mimik är otroligt viktiga för att förmedla vår attityd. Och extra tydligt blir det när vi säger något som vi kanske inte riktigt håller med oss själva om.
- Det är inte farligt att fråga. Om en kollega verkar stressad eller deppig, även om hen säger att allt är lugnt, så är ett extra "hureläget?" aldrig fel.

BYT PERSPEKTIV

Schimpanser har för vana att ibland dra sig undan från flocken och reflektera tyst – kanske sittandes på en gren i ett trevligt träd där hen kan speja ut över sin omvärld. Ingen vet vad som rör sig i apans huvud där och då, men kanske är syftet att skaffa nya perspektiv på tillvaron. Att se helheten, istället för bara detaljerna, är ju viktigt för att arbetet inte ska förlora sin mening.

Ett perspektivbyte är ofta ett smart sätt att lösa problem eller hitta nya vägar. Och kanske växer det inte så många träd på ditt kontor, men det går alltid att plantera ett mentalt sådant. Det viktiga är att du bryter vardagsmönstret. Det handlar om att klättra i tanken och få ett helikopterperspektiv över kontorsavannen, så du kan se dig själv och kollegorna på lite distans.

Att ta ett steg tillbaka och tänka efter, för att se det unika sammanhanget och dess möjligheter är av enorm vikt för arbetsprocessen och resultatet av den. Du har säkert blivit tipsad om att ta en annan väg till jobbet eller kliva upp på andra sidan sängen för att bryta den vanliga lunken. Samma taktik kan appliceras väl framme på kontoret. Testa till exempel att inte ta samma stol som alltid i konferensrummet. Den lilla förflyttningen kommer förändra ditt perspektiv på gruppen – och gruppens perspektiv på dig. Eller när ni sitter med ett problem och tanken har fastnat – ta en tur till toaletten, även om nöden inte kräver det. Det är förstås ingen garanti för att problemet blir löst, men allt ser definitivt annorlunda ut när du betraktar det från Gustavsberg.



Apropå detta...

- Gör något konstigt – eller i alla fall annorlunda. Bli vegan för en dag, försök hänga med i sportsnacket under fikapausen även om du inte ens vet vad icing är eller bryt dina vanliga mönster på annat valfritt sätt. Vad har du att förlora?
- Lyssna och ta in dina kollegors perspektiv på saker och ting – och dela med dig av dina. Då får ni automatiskt mer mångfacetterade bilder av tillvaron – och ökar förståelsen för varandra.
- Skaffa ett "tanketräd" som du kan dra dig tillbaka till för reflektion och perspektivbyte – men kom ihåg att det kanske inte växer där du tror. Lika gärna som en lite undanskymd vrå kan ge dig den stillhet du behöver, kanske sinnesfriden bor mellan dina hörlurar.

Sådärja! Nu rundar vi av den här guiden. Vi hoppas att läsningen har varit givande. Och att ni kommer prova några av förslagen ur guiden – samt ägnar en tanke åt vikten av att läsa av läget, lära känna varandra, hjälpa och hjälpas åt, samt hur vi kan funka som en flock snarare än en samling enstaka individer i samma rum. Det kan helt enkelt vara värt att försöka hitta och väcka det som ligger nedgrävt i vår arvs massa. För faktum är att vi kunde samarbeta långt innan vi kunde gå upprätt, knyta slipsar eller rentav prata.

www.canonbusinesscenter.se

